

Оглавление

Вступление	7
Что такое команда?	11
Что такое командная эффективность?	14
Жизненный цикл команды	19
Этап первый: формирование	20
Этап второй: конфликт	24
Этап третий: консенсус	28
Этап четвертый: зрелость	31
Что дальше?	33
Тест. На каком этапе находится ваша команда?	36
Командные компетенции	39
Профессиональные компетенции	40
Творческие компетенции	42
Коммуникативные компетенции	45
Управленческие компетенции	48
Личностные компетенции	51
Тест. Каков ваш уровень компетенций?	55

Функциональные роли	58
Два типа мышления	62
Тест.	
Типы мышления	64
Классификация командных ролей.....	65
Аналитик	
(<i>Интровертный проактивный индуктор</i>)	67
Стратег	
(<i>Интровертный проактивный дедуктор</i>)	69
Интуит	
(<i>Интровертный реактивный дедуктор</i>).....	71
Генератор	
(<i>Экстравертный реактивный индуктор</i>).....	73
Коммуникатор	
(<i>Экстравертный проактивный дедуктор</i>)	75
Исследователь	
(<i>Экстравертный проактивный индуктор</i>)	77
Эксперт	
(<i>Интровертный реактивный индуктор</i>)	79
Синтезатор	
(<i>Экстравертный реактивный дедуктор</i>).....	81
Тест.	
Ваша оптимальная роль	83
Особенности поведения разных типов.....	86
Стиль общения.....	86
Типичные конфликтные ситуации.....	90
Поведение в стрессовой ситуации.....	92
Развитие компетенций.....	94
Совмещение ролей	97
Лидерство в команде.....	99
Классификация лидеров	101
Визионер	
(<i>Интровертный дедуктор</i>).....	102
Медиатор	
(<i>Экстравертный дедуктор</i>).....	104

Администратор (Интровертный индуктор)	106
Менеджер (Экстравертный индуктор)	108
Тест.	
Какой вы лидер?.....	110
Формирование лидерства	112
Конкуренция за лидерство.....	114
Развитие лидеров.....	116
Как работать с лидерами разных типов.....	119
Командная культура.....	122
Инструменты командной работы	122
Работа с данными.....	126
Управление знаниями.....	130
Обучение	134
Мотивация	136
Материальная мотивация.....	136
Нематериальная мотивация	137
Обсуждение.....	140
Расследование	142
Исследование	144
Активный поиск	146
Верификация.....	148
Дискуссия	150
Комбинирование	152
Заключение	154
Список литературы.....	155

Вступление

В нашей книге речь пойдет о том, как и для чего создаются команды, как они развиваются, как их обучать и мотивировать, как в команде распределяются роли и каковы функции лидера. При этом мы опираемся на свой многолетний практический опыт управления командами как в бизнесе, так и в игре «Что? Где? Когда?», которую рассматриваем как пример коллективного поиска решения в проблемной ситуации на основе данных.

Что такое данные в бизнесе? В первую очередь это знание клиентов и их потребностей, знание своих ресурсов, в том числе человеческих, и знание лучших практик, то есть успешных решений, найденных как внутри своей компании, так и вне ее.

В «Что? Где? Когда?» ситуация аналогичная: есть несколько типов данных, с которыми работает команда. Это данные, содержащиеся в заданном вопросе, знания каждого игрока команды и, наконец, самое интересное — командное знание, возникающее непосредственно в процессе обсуждения. Именно появление за минуту командного знания, которого изначально нет ни у кого из игроков, является уникальным отличием «Что? Где? Когда?» от разнообразных квизов и викторин. Минута дается команде как раз для того, чтобы сформировать это новое знание и принять коллективное

решение на основе имеющихся данных. Именно поэтому «Что? Где? Когда?» является отличной моделью современного бизнес-мышления. Но, конечно, любая модель имеет свои ограничения, и об этом мы многократно напоминали читателю в нашей предыдущей книге «Путь решения». Жизнь гораздо многограннее и разнообразнее игры, в ней далеко не всегда есть единственный правильный ответ, временные ограничения могут отсутствовать, постановка задачи размыта. Поэтому игровые принципы и приемы нуждаются в адаптации и уточнении применительно к каждой конкретной ситуации.

Но, говоря о технике командной работы, мы можем смело считать игру не моделью, а одной из практических областей, требующих отлаженного командного взаимодействия. Наш многолетний опыт консалтинга подтверждает, что принципы создания команд и управления ими почти не зависят от сферы их деятельности. В спорте и бизнесе, в науке и искусстве команды проходят одни и те же этапы жизненного цикла, сталкиваются с однотипными трудностями и могут использовать одни и те же сценарии их преодоления.

Сегодня именно команда становится главной боевой единицей в конкурентной борьбе. На фоне тотальной (и не всегда осмысленной) цифровизации работнику с традиционными знаниями и навыками все сложнее противостоять гаджетам и нейросетям. В таких задачах, как поиск и обработка информации, анализ данных, мониторинг и контроль процессов, искусственный интеллект давно опередил человека, и этот разрыв со временем будет только увеличиваться. Хотим мы этого или нет, в набор компетенций современного менеджера включаются новые требования, такие как управление знанием, решение творческих задач, принятие решений. Эти навыки, с одной стороны, пока хуже даются машинам, а с другой — требуют новой организации труда — прежде всего,

кросс-функционального взаимодействия. Сегодня команда — это не просто группа людей, вместе работающих над проектом. Деятельность кросс-функциональных команд отличается от деятельности привычных организационных единиц, поэтому руководители компаний и кадровые службы должны задуматься над выработкой особых инструментов оценки, мотивации и развития команд. Кадры по-прежнему решают всё, но теперь они делают это коллективно.

В первую очередь нам интересен феномен коллективного мышления. Нас всегда восхищала способность команд добиваться результатов, которые существенно превосходят суммарные возможности индивидуумов. Ярче всего это проявляется в интеллектуальной деятельности. Думая вместе, команды рожают идеи и решения, качественно отличающиеся от идей, возникающих у каждого члена команды по отдельности. Этот эффект обеспечивается многими факторами: способностью команды смотреть на проблему под разными углами зрения, обменом информацией, взаимным стимулированием креативности как на рациональном, так и на эмоциональном уровнях, умением задавать друг другу правильные вопросы и выстраивать продуктивный диалог. Так достигается эмерджентность — команда как система обладает свойствами, которых нет у ее составных частей.

Стоит отметить, что этот эффект проявляется не всегда. Если команда занимается рутинной деятельностью (не так важно, проводит она перепись населения или роет котлован), добиться высокой эмерджентности сложно, хотя правильное разделение и четкое выстраивание управленческих процессов могут и ее работу сделать существенно более эффективной. Но самые интересные возможности открываются перед творческими командами. Под творчеством мы понимаем решение любых проблем, для которых нет готовых, заранее известных алгоритмов. Не стоит думать, что слово «творчество»

применимо только к искусству. Это распространенное заблуждение. В науке и бизнесе, в государственном управлении и спорте есть множество проблем, решение которых требует творческого подхода. Именно в таких ситуациях ярче всего проявляется сила команды. Поэтому наша книга посвящена в первую очередь командам, которые создаются для решения творческих задач.

Что такое команда?

*У Бразилии есть Неймар. У Аргентины есть Месси.
У Португалии есть Роналду. У Германии есть команда!*

СТИВЕН ДЖЕРРАРД, 2014 ГОД

Для начала попробуем ответить на вопрос — что же такое команда? В каком случае собравшуюся вместе группу людей можно так назвать?

С нашей точки зрения, основных критериев четыре:

1. Эти люди собрались в группу по собственному желанию, и все они остаются в ней до тех пор, пока это их устраивает.
2. У этих людей есть общая цель и единое ее понимание.
3. У них есть естественным образом сложившаяся внутренняя иерархия и добровольно принятые внутренние правила взаимодействия.
4. Им приходится участвовать в конкурентной борьбе — борьбе за ресурсы, за внимание клиента, за достижение результата раньше других.

Первый критерий — самый жесткий. Если последовательно им руководствоваться, придется признать, что, например, футбольный клуб командой в полном смысле слова не является. Действительно, футболистов продают и покупают, и если при выборе клуба от желания футболиста все-таки что-то зависит, то уйти по собственному желанию в любой момент он не может — контракт не позволяет. Рабочая группа, формируемая внутри большой компании из сотрудников разных подразделений для реализации важного проекта, тоже, строго говоря, командой не является, если этих сотрудников делегируют их непосредственные руководители. А вот футболисты-любители или сотрудники компании, затеявшие новый проект по собственной инициативе, будут полноценной командой. Но мы не хотим ограничиваться только такими случаями, поэтому первый критерий не будем считать принципиальным.

А вот второй критерий обойти не получится. Если у группы нет явной единой цели, она может быть семейным кланом, кружком по интересам, рабочей бригадой, выполняющей спускаемые сверху указания, но не командой. Важно, чтобы цель у команды не только была, но и разделялась всеми ее членами. Разумеется, у них могут быть и разнообразные личные цели, но они не должны противоречить общим целям команды. Кроме того, эта общая цель должна одинаково пониматься всеми. Люди склонны к индивидуальным трактовкам многих базовых понятий. Что такое добро, справедливость, ответственность — каждый понимает по-своему. Поэтому цели команды должны быть четко и однозначно сформулированы.

С правилами ситуация противоположная. Формальные правила работы и общения не делают команду командой. Они, конечно, бывают ей необходимы, но как рабочий инструмент. Отличительная черта команды — именно наличие неписаных правил, которые известны всем, но нигде не зафиксированы. Новые члены команды узнают о них только в процессе

активного взаимодействия с командой. От того, готовы ли новички эти правила понять и принять, зависит, впишутся ли они в команду.

Иерархия существует в любой команде, но она тоже может быть формальной и неформальной. Неформальная иерархия не связана с занимаемыми должностями, и именно она определяет, кто в команде на самом деле влияет на принятие решений и как это происходит.

Неформальные правила и неформальная иерархия возникают не сразу. Постепенно в команде складывается общее понимание способов оптимального взаимодействия, реального распределения полномочий и функций, а также особый язык, внутренняя терминология, понятная членам команды без дополнительных пояснений.

Наличие конкуренции является именно тем фактором, который заставляет команду ощутить себя единой общностью, противостоящей не всегда дружелюбному миру. Благодаря внешнему давлению члены команды притираются друг к другу, у них появляется мощный стимул работать вместе и развивать «сыгранность». При этом важно, что командам обычно противостоят другие команды, которые тоже не стоят на месте и стараются развиваться. Побеждает та, которая лучше подобрана и лучше использует преимущества коллективного мышления.

Что такое командная эффективность?

Моя бизнес-модель — группа «Битлз». Четыре парня контролировали негативные проявления друг друга. Они уравновешивали друг друга, и общий итог оказался больше суммы отдельных частей.

Стив Джобс

В нашей книге речь пойдет не только о том, как превратить собранную вместе группу в команду, но и о том, как сделать команду эффективной. Что это значит? Каковы критерии командной эффективности?

В наше время очень популярен миф о синергии, согласно которому объединение людей в команду позволяет добиться значительно бóльших результатов, чем в случае, когда складываются результаты их индивидуальной работы. Этот эффект описывают формулой « $1 + 1 = 3$ ». Иными словами, если команда так подобрана, что ее члены идеально дополняют друг друга и наилучшим образом взаимодействуют, эффективность вырастает в полтора раза.

На самом деле ситуация иная. Еще в начале прошлого века французский инженер Максимилиан Рингельман обнаружил эффект, позже названный в его честь. Он заметил, что сельскохозяйственные рабочие, объединенные в бригаду, за день вспахивают меньший участок земли, чем в том случае, когда каждый из них работает в одиночку, а потом их результаты суммируются. Чтобы убедиться в этой закономерности, Рингельман ставил эксперимент: он предлагал группе людей тянуть канат и измерял, как меняется действующая на него сила с увеличением группы. Оказалось, что в сравнении с производительностью одного человека при совместной работе двух человек индивидуальная производительность каждого из них составляла примерно 93%, при работе трех человек — 85%, а если в группе было восемь человек — всего 50%.

Почему так происходит? Причин несколько. Во-первых, в группе любой из нас в меньшей степени ощущает ответственность за результаты по сравнению с работой в одиночку. Во-вторых, многое зависит от отношений в группе. Чем выше ее сплоченность, тем меньше проявляется эффект Рингельмана, который также называют «эффект социальной лени». Третья и самая важная для нас причина заключается в том, что эффект Рингельмана сильно зависит от специфики деятельности группы. Если она занимается рутинной и не слишком интеллектуальной работой, эффект Рингельмана проявляется в полной мере. И наоборот, чем больше в деятельности группы творческой составляющей, тем менее будет заметна «социальная лень».

Стоит уточнить, что эффект Рингельмана проявляется только в тех случаях, когда члены группы выполняют однотипную работу. Если удастся построить конвейер — то есть разбить задачу на последовательные процедуры — формула « $1 + 1 = 3$ » вполне достижима. При этом в творческом процессе

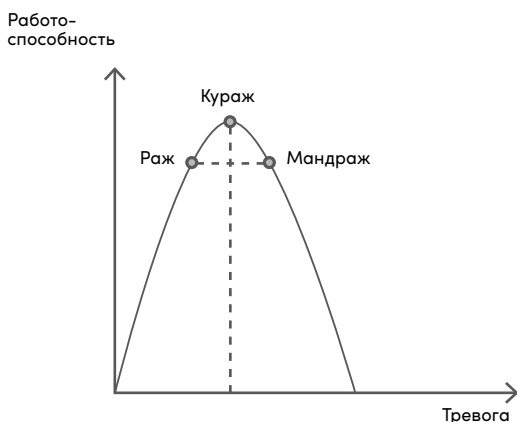
достичь синергии бывает значительно проще. Есть немало примеров, когда команда справляется с задачами, которые поодиночке вообще нерешаемы.

Еще один важный эмпирический закон был сформулирован современным британским ученым Дерекком Прайсом. Согласно этому закону, количество человек, равное квадратному корню из общего числа занятых в рабочем процессе, выполняет 50% работы. То есть в группе из 16 человек 50% работы выполняют четверо. Ничего удивительного в этом нет. Любая группа неоднородна. В ней всегда есть люди, обладающие большим опытом и талантом к той работе, которой занимается группа. И они неизбежно будут вносить больший вклад в общие результаты.

На эффективность команды также влияет хорошо известный психологам закон Додсона–Йеркса. Суть его в том, что результативность определяется мотивацией, зависящей в свою очередь от эмоционального фона. То есть для эффективности команды пагубно безразличие, но не менее вредна и гипермотивация, ведущая к стрессу. Более того, для решения разных задач требуется разный эмоциональный фон — чем они сложнее, тем спокойнее должны быть члены команды.

Аналогичным образом влияет на эффективность команды тревожность. Две крайние точки мы обозначаем терминами «раж» и «мандраж». В состоянии ража команда не ощущает ответственности за свои решения, поэтому предпринимает множество бездумных хаотичных действий, которые практически никогда не приводят к результату. Команда ведет себе неуправляемо и непредсказуемо, мыслит бессвязно, поток абстрактных идей и оторванных от жизни предложений невозможно структурировать и сфокусировать. Противоположная ситуация — мандраж. Из-за повышенной тревожности команда в этом состоянии испытывает давление гиперответственности. Ее мышление заторможено, скорость принятия решений

снижена из-за чрезмерного углубления в детали и желания учесть даже маловероятные риски. В результате начинания, как писал Шекспир, «теряют имя действия»*.



Как видно из графика, существует оптимальное состояние, которое мы называем «кураж». Это состояние характеризуется четким пониманием происходящего, высокой концентрацией внимания, остротой и сосредоточенностью мышления, способностью принимать быстрые, но продуманные решения. У команды, вошедшей в состояние куража, приподнятое настроение, она нацелена на результат, хорошо понимает, чего хочет добиться, процесс поиска решения организован и управляем. Неслучайно творческие открытия происходят, как правило, на фоне положительных эмоций — в состоянии воодушевления и вдохновения.

Важным качеством команды является умение оставаться в состоянии куража продолжительное время (надо понимать, что быть всегда в этом состоянии невозможно, рано или поздно

* Цитата из трагедии «Гамлет» У. Шекспира дана в переводе М. Л. Лозинского. — *Здесь и далее прим. ред.*

команда выпадает из этого состояния). Общих рецептов тут нет — каждая команда вынуждена искать свои способы войти в кураж и удерживать его, поскольку это зависит от индивидуальных особенностей разных людей. Поэтому эффективность команды зависит и от ее способности к самоанализу.

Итак, чтобы команда работала эффективно, необходимо выполнение следующих условий:

- Задачи, которые она решает, должны иметь творческую составляющую. Они должны быть для команды вызовом, заставляющим мобилизовать все ресурсы.
- Каждый член команды должен быть мотивирован на достижение совместных результатов и ощущать свой вклад в достижение общих целей.
- В команде должен быть комфортный психологический климат. Не должно быть ни равнодушия, ни постоянного стресса.
- Команда должна стремиться избегать как безответственности, так и гипертрофированной тревожности.
- Необходимо выявлять факторы, влияющие на работоспособность всех членов команды — как положительно, так и отрицательно.
- Должны быть созданы условия для максимальной самореализации наиболее талантливых членов команды.

Жизненный цикл команды

Все будет как по маслу. Вначале каждый вечер пение, затем в сортирах замерзнут трубы, потом лопнет котел в паровом отоплении и так далее.

ПРОФЕССОР ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ О ВЕЧНОМ ОБНОВЛЕНИИ*

Давно уже не секрет, что любая организация в своем развитии проходит несколько стандартных этапов. Команда — это форма организации, поэтому ее жизненный цикл тоже можно разбить на этапы. Переосмыслив и упростив модели Ларри Грейнера и Ицхака Адизеса, мы выделили следующие этапы жизненного цикла команды: **формирование, конфликт, консенсус и зрелость**. Каждый из них характеризуется своим набором задач, стилем лидерства и способами организации командного взаимодействия. Рассмотрим их подробнее.

* Герой повести М. Булгакова «Собачье сердце».

Этап первый: формирование

*Нас будет трое, из которых один раненый, и в придачу юноша,
почти ребенок, а скажут, что нас было четверо.*

АТОС О КОМПЛЕКТОВАНИИ КОМАНДЫ*

Жизнь любой команды начинается с того, что группа людей собирается вместе для достижения некой цели. Команда может формироваться двумя способами — стихийно и целенаправленно. Стихийно сложившиеся команды встречаются, пожалуй, даже чаще. В этом случае людей сводят жизненные обстоятельства, а потом им приходится осознавать преимущества командной работы, выявлять лидеров, выстраивать иерархию и учиться взаимодействовать. При целенаправленном подборе команды в ней изначально есть формальный лидер, который определяет критерии выбора и находит людей, которые им соответствуют и не вызывают лично у него эмоционального отторжения. Таким формальным лидером может стать руководитель рабочей группы или отдельного подразделения компании, назначенный вышестоящим руководством. Не менее часто им становится энтузиаст, вдохновленный бизнес-проектом или творческой идеей, для реализации которой ему необходимы соратники. В любом случае лидер в первую очередь обращает внимание на три качества — профессиональные навыки, «зараженность» идеей и психологический профиль потенциальных членов команды. Так, альпинист, планирующий восхождение на Эверест, приглашает в свою команду тех, кто имеет достаточный альпинистский опыт, тоже мечтает покорить главную вершину планеты и выглядит

* Цитата из романа А. Дюма «Три мушкетера» дана в переводе В. Вальдман, Д. Лившиц и К. Ксаниной.

надежным товарищем, с которым можно будет без ненужных конфликтов провести несколько недель в отрыве от цивилизации. Практически так же рассуждает капитан команды «Что? Где? Когда?», решивший собрать новый состав, нацеленный на большие победы. Он ищет индивидуально сильных игроков, причем играющих в том стиле, на который он ориентируется, в достаточной степени мотивированных и не вызывающих у него раздражения своими человеческими качествами.

Стоит отметить, что лидер редко четко понимает критерии, которыми руководствуется при подборе исполнителей. У него в голове есть некий идеал, с которым он сравнивает каждого кандидата. В итоге в команду попадают те, кто оказывается ближе всего к этому идеалу, а чаще — те, кто наименее далек от него.

В момент формирования команды цель обычно не вполне определена — каждый может видеть ее по-своему. Поэтому одна из первых задач на этом этапе — сформулировать общую цель в понятных всем терминах и договориться о том, что именно к ней команда будет стремиться.

Здесь стоит отметить, что единая цель, к которой в равной степени стремятся все члены команды, — это идеализированная ситуация. В реальной жизни правильнее говорить о некой «критической массе» членов команды, нацеленных на результат. Остальные могут быть менее воодушевлены этой целью. Достаточно, чтобы она не противоречила их личным амбициям, а их компетенции были команде необходимы.

Другая актуальная задача на этапе формирования — знакомство. Люди, которым предстоит в течение достаточно продолжительного времени работать вместе, должны побольше узнать друг о друге. В первую очередь это задача лидера. Он должен выяснить область интересов каждого, оценить их сильные и слабые стороны, выявить болевые точки — мозоли,

на которые лучше не наступать. Но и у всех остальных должно сформироваться общее представление друг о друге — и как о профессионалах, и как о людях.

Познакомившись, члены команды должны определить принципы и методы совместной работы, распределить обязанности, назначить ответственных за отдельные направления и определить их полномочия. Но этом этапе формальная иерархическая структура еще не выстроена, четких правил взаимодействия нет, но первичное понимание функций каждого уже должно сложиться, иначе работать вместе команда не сможет. Дальнейшее уточнение форматов совместной работы происходит уже на следующих этапах, в процессе решения конкретных задач.

Для начала работы команде необходимо сделать две вещи — составить план ближайших действий, вытекающий из стратегических целей, и освоить те навыки и компетенции, которых команде не хватает. В связи с этим уже на первом этапе команда должна организовать и отладить процедуру взаимного обмена информацией. Каждый должен быть готов делиться знаниями с остальными, и этот обмен должен стать для команды постоянным и естественным.

На этапе формирования особенно велика роль лидера. Он вынужден распределять задачи, контролировать их выполнение, организовывать все процессы, включая и процесс принятия решений, активно участвовать в обучении и постоянно подпитывать команду энергией. Если лидер к этому не готов, команда может вообще не сложиться. Если же она сможет успешно пройти первый этап, ее дальнейшее развитие неизбежно будет связано с уменьшением значимости лидера.

Важная особенность этапа формирования в том, что команда пока еще далека от того идеала, который, возможно, существует в мечтах ее создателя. Можно провести аналогию с запуском нового продукта. Многочисленные вызовы заставляют

участников рынка все чаще отказываться от перфекционизма. Сегодня потребителю нужны не проработанные концептуальные решения, а небольшие, но частые улучшения — то, что называют MVP (minimum viable product, в переводе с английского — «минимально жизнеспособный продукт»). Та же ситуация наблюдается в командообразовании: часто возникает задача создания команды с минимальным количеством людей и минимальными затратами. В условиях нехватки ресурсов и времени уместно говорить о минимально жизнеспособной команде (MVT, или minimum viable team). На этапе формирования этого часто бывает достаточно, но в дальнейшем команда должна расти, развиваться и совершенствоваться, чтобы не утратить конкурентоспособность.

Этап второй: конфликт

Нет, кто ты такой, я спрашиваю?

М. Паниковский

НА ХОЛАКРАТИЧЕСКОМ СОВЕЩАНИИ*

Диалектика учит, что развитие возможно только через конфликт. Это означает, что на определенном этапе в любой системе формируются внутренние противоречия, разрешение которых дает импульс, позволяющий ей перейти на качественно новый уровень.

Понятно, что не любые противоречия ведут к развитию. Конфликт может быть как продуктивным, так и деструктивным, ведущим к разрушению внутренних связей и распаду команды. Продуктивный конфликт обычно обусловлен неудовлетворенностью достигнутыми результатами и разными взглядами на то, как должна строиться стратегия развития. Деструктивный конфликт обычно носит личностный характер, он обусловлен психологической несовместимостью членов команды и означает, что на этапе ее формирования были допущены ошибки.

Главный результат продуктивного конфликта — появление у всех членов команды общего понимания коллективных целей и задач. И, поскольку именно расхождение в целях обычно лежит в основе противоречий, на этапе конфликта цели команды, приблизительно обозначенные при ее формировании, необходимо уточнить и однозначно сформулировать. Обычно это требует серьезного и вдумчивого группового обсуждения и владения навыком целеполагания. Цели должны быть достаточно амбициозными, но при этом реальными,

* Цитата из х/ф «Золотой теленок» (реж. М. Швейцер).

конкретными и ясными. Должны быть понятны механизмы их достижения и обозначены временные рамки. Самое важное — устранить все разночтения и добиться того, чтобы все члены команды не только одинаково понимали общие цели, но и могли соотнести их со своими личными интересами. Каждый должен понимать, что выиграет лично он, когда команда достигнет своих целей.

Поводом для продуктивного конфликта обычно становится неудовлетворенность текущими результатами. Как мы писали в книге «Путь решения», «проблема — это критическое рассогласование между желаемым положением дел и реальным». В модной ныне концепции холакратии важную роль играет понятие «теншен» (от английского *tension* — «натяжение»). Так называют возникающее у членов команды ощущение разрыва между имеющимся у команды потенциалом и ее реальными достижениями. Это ощущение становится основной темой холакратического совещания, призванного выявить конкретные проявления и причины этого разрыва и найти пути оптимального использования командного потенциала. Иными словами, отдельные члены команды чувствуют, что что-то идет не так. Они не удовлетворены достигнутыми командой результатами или скоростью движения к итоговой цели. Например, команда «Что? Где? Когда?», собранная из индивидуально сильных игроков, никак не может начать выигрывать в серьезных турнирах или ее результаты улучшаются, но очень медленно. Эту неудовлетворенность члены команды не всегда могут сформулировать и объяснить, но у них есть «теншен» — они чувствуют, что необходимо что-то менять в стратегии и принципах работы команды. Из этого ощущения и вытекает продуктивный конфликт, нуждающийся в решении.

Продуктивный конфликт — это всегда столкновение разных точек зрения. В результате и лидер, и все остальные члены

команды приходят к пониманию того, что лучшие решения рождаются в процессе выдвижения, анализа и сравнения альтернатив. Как ни странно, эта простая мысль далеко не для всех очевидна. Есть распространенное ошибочное представление, что каждая проблема имеет единственно правильное решение, а все остальные варианты заведомо неверны. Соответственно, наличие у членов команды разных идей и мнений рассматривается как отсутствие в ней единства и дисциплины. На самом деле такие проблемы встречаются крайне редко. В реальной жизни практически всегда есть несколько возможных путей решения, и, только объективно сравнивая их, можно найти оптимальный вариант. Команде легче, чем одному человеку, смотреть на проблему под разными углами зрения и думать в разных направлениях, поэтому наличие альтернатив — огромное преимущество командной работы. Проходя через конфликт, команда осознает ценность разных точек зрения и учится извлекать из них пользу.

Деструктивный конфликт, в отличие от продуктивного, обусловлен исключительно личной неудовлетворенностью. «Теншен» члена команды в этом случае заключается в ощущении, что он занимает в ней недостаточно важное место, его недооценивают, не уважают, не поощряют. Само по себе это еще не ведет к деструктивному конфликту. Сложившаяся в команде иерархия действительно может быть неоптимальной, а роли и функции отдельных членов команды — не соответствующими их навыкам и потенциалу. Такой конфликт, если команда готова перераспределять роли, может оказаться продуктивным и вывести команду на новый уровень. А вот в том случае, когда неудовлетворенность своей ролью выливается в психологическую несовместимость с лидером или другими членами команды и сводится к ультиматуму «или я, или он», конфликт неизбежно оказывается деструктивным. В этом случае единственно возможная санитарная

мера — тот, кто выдвигает ультиматум, должен покинуть команду.

Конфликтная ситуация очень важна для взаимоотношений команды и лидера. Лидер начинает глубже понимать систему ценностей и особенности мышления каждого члена команды. Во-первых, благодаря этому может видоизмениться иерархическая структура, произойти перераспределение полномочий, а во-вторых, таким образом лидер адаптируется к стилю мышления и коммуникаций команды. И наоборот, участники команды начинают лучше понимать цели, идеи и требования лидера. Кроме того, может измениться система принятия решений в команде — начиная с выявления проблем и заканчивая выбором лучшего решения. В результате из конфликта команда выходит обновленной.

Этап третий: консенсус

Найти консенсус и ногами его, ногами!

МАФИОЗИ АЛЕКСЕЙ ФЕОФИЛАКТОВИЧ*

Команда, прошедшая через конфликт, обретает стабильность и уверенность в себе. У нее уже есть единая стратегия, сформированы процедуры взаимодействия, в ней ясна роль лидера, выстроена структура управления, есть отработанные процедуры рассмотрения альтернатив и принятия коллективного решения. Можно сказать, что в команде достигнут консенсус по всем ключевым вопросам.

Следующий шаг — совершенствование всех процедур на основе индивидуального подхода к каждому члену команды. Когда установлены и успешно работают общие правила, наступает время исключений. Ведь знание правил нужно не столько для их соблюдения, сколько для того, чтобы уметь *правильно их нарушать*. Например, в игре обязательно надо молчать, пока ведущий читает вопрос. Если в это время пытаться высказать пришедшую в голову версию, то велик риск не услышать важную часть вопроса и помешать остальным. Но тут важно помнить, что есть люди, которым повышенная эмоциональность не позволяет держать идеи при себе, а есть и такие, кто часто забывает первую, особо ценную идею, которую подсказывает интуиция, если ее не получается сразу высказать. В таких ситуациях общие правила команды должны быть адаптированы под конкретные особенности личности. Например, иногда можно научить особо нетерпеливого игрока записывать свои гипотезы, чтобы он мог озвучить их позже. Но если и это сделать не получается, команда оказывается перед выбором — избавиться

* Цитата из х/ф «Ширли-мырли» (реж. В. Меньшов).

от того, кто не способен соблюдать важные правила, или ввести для него исключение. Во втором случае остальным игрокам придется научиться слушать вопрос так, чтобы высказанная за столом в процессе чтения версия их не отвлекала. Решение зависит от общей ценности нетерпеливого игрока.

Абсолютное равноправие в команде недостижимо. В любом коллективе есть люди, которым позволяют и прощают больше, чем другим. Это обусловлено их уникальными функциями или качествами. Особенно это характерно для команд, решающих творческие задачи, поскольку творческие люди самобытны и плохо вписываются в стандартные рамки. Команда на этапе консенсуса должна найти баланс между едиными правилами и персональными исключениями, но очень важно, чтобы причина этих исключений была понятна всем и все были с ними согласны.

Достигнутый консенсус также позволяет команде изменить систему управления. Каждый член команды на этом этапе лично «знает свой маневр» и не нуждается в постоянном контроле. Более того, отдельные члены команды или входящие в нее подгруппы могут сами находить и ставить себе задачи, вытекающие из общей стратегии, и выбирать пути их решения. Роль лидера в такой структуре сводится к выбору общего направления развития и принятию стратегических решений в критические моменты.

Главный риск на этом этапе — единомыслие. В команде, дошедшей до этапа консенсуса, люди настроены на одну волну. Они согласовали цели и стратегию их достижения, хорошо изучили друг друга, поэтому в большинстве случаев у них есть общее мнение и единое представление о том, как решать ту или иную проблему. Все члены команды осознают ценность альтернативных точек зрения, но при этом эти точки зрения отсутствуют.

Вообще, единообразие имеет немало минусов. Единообразие означает «один образ на всех». Аналогично единомыслие — «одна

мысль на команду». В коллективе единомышленников запросто может обнаружиться дефицит идей. Напротив, столкновение взглядов часто обогащает совместный продукт, как добавляют полезных качеств топливу различные присадки. Другое дело, что разнообразие в команде должно быть управляемым, чтобы воз не остался «и ныне там», как в истории с лебедем, раком и щукой. Тут не обойтись без сильного лидера. Единоначалие, в отличие от единообразия, не только не противоречит творческому подходу, но и является его необходимым условием.

Таким образом, на этапе консенсуса команда вынуждена использовать специальные методы для преодоления инерции мышления и рождения нестандартных идей. Ей необходимо научиться не только мыслить рационально, но и подключать интуицию, ассоциативное мышление, аналогии. Эту задачу отлично решают игровые приемы, описанные нами в «Пути решения».

Этап четвертый: зрелость

*Не старость является самым верным признаком зрелости,
а умение не растеряться, проснувшись на оживленной улице
в центре города в нижнем белье.*

Вуди Аллен

Команда, достигшая зрелости, находится на пике своей эффективности. Ее отличает творческая атмосфера. Любые идеи высказываются свободно, без опасений, не менее свободно высказываются любые критические замечания. Члены команды не боятся критиковать остальных и слышать критику в свой адрес, поскольку все понимают, что делают общее дело, и хотят сделать его как можно лучше.

В зрелой команде все умеют слушать и, что особенно важно, слышать друг друга. Высказанные перспективные идеи не повисают в воздухе — они автоматически фиксируются, а затем развиваются, иногда изменяясь до неузнаваемости в процессе группового обсуждения. Процесс обсуждения структурирован, но не требует активной модерации, поскольку члены команды умеют подстраиваться под стиль общения друг друга, не перебивают без особой необходимости, но легко подхватывают мысль и продолжают ее. Дискуссия может быть активной и бурной, поскольку команда умеет смотреть на любую проблему под разными углами зрения, но после обсуждения всех возможных альтернатив обычно вырабатывается единая позиция. Поэтому очень редко для выбора итогового решения приходится прибегать к голосованию.

Роли в зрелой команде распределены таким образом, чтобы каждый мог по максимуму реализовать свой потенциал. Команда умело использует сильные и компенсирует слабые стороны каждого. Лидерство на этом этапе обычно распределено.

Помимо формального лидера, несущего основную ответственность за результаты команды, часто есть психологический лидер, обеспечивающий позитивную атмосферу и купирующий потенциальные деструктивные конфликты, а также творческие лидеры, выступающие основными моторами в генерации и обсуждении идей. При этом никакой борьбы за лидерство в зрелой команде быть не может, поскольку со сложившейся иерархией все согласны.

Члены зрелой команды очень самостоятельны. Каждый знает, что и как ему нужно сделать для достижения общих целей, контроль практически отсутствует, но развита взаимопомощь и поддержка. Члены команды не ждут, когда к ним обратятся за помощью, а ищут возможность помочь друг другу своими знаниями и умениями, при этом умело выбирая момент, когда это будет уместно. То же относится и к лидеру — он готов оказывать поддержку, но делает это только тогда, когда она действительно нужна.